

С позиции знания компетенция как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий и является важной задачей управления знаниями.

Выводы

1. Успешное развитие предприятий в XXI веке осуществимо путем интенсивного управления знаниями на базе использования информационной логистики, новейших информационных технологий и Интернет.

2. Переход на новую парадигму управления, базирующуюся на знаниях и информации, связан с введением новой сетевого типа организационной структуры управления предприятием.

3. Информационная логистика позволяет в рамках предприятия рационально организовать процесс создания, формализации, кодификации, хранения и обмен знаниями между персоналом предприятия, тем самым создает предпосылки организации его эффективной деятельности.

4. Информационная логистика и система управления знаниями позволяют предприятию упреждать негативные события, формировать конкурентное преимущество, способствует повышению уровня экономической безопасности предприятия за счет рационального использования все видов материальных и интеллектуальных ресурсов.

1. Букович У, Уильямс Р. *Управление знаниями. Руководство к действию.* – М., 2002.
2. Бруккинг Э. *Интеллектуальный капитал.* – СПб., 2001.
3. Паринов С., Яковлева Т. *Экономика 21 века на базе Интернет-технологий.* (yakov@ieie.nsc.ru).
4. Мильнер Б.З. *Управление знаниями.* – М., 2003.
5. Thurov L. *The Yew Rules for individuals, Companies and Countries in a Knowledge-Based Economy.* L.1999 // *Вестник Российской академии наук. Том 70, №1, январь 2000.* – С.73–78.
6. Крыштафович А.Н. *Управление знаниями- перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.* – №1. – 2003.
7. Косарев А.И., Захаров А.И., Бондаренко О.М. *Логистика, бизнес-моделирование, бюджетирование и информационные технологии – факторы обеспечения экономической безопасности авиакомпании // Проблемы підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць: Випуск 9.* – К., 2003. – С. 44–49.

УДК: 339.188.4

О.С. Костюк

Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СТРУКТУРІ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

© Костюк О.С., 2005

Розкрито сутність стратегічного управління підприємством в структурі лісопромислового комплексу, окреслено можливу стратегію розвитку і її впровадження за допомогою концепції збалансованої системи індикаторів (BSC).

Essence of strategic management by an enterprise is exposed in the structure of forest complex, outlined possible strategy of development and its introduction by conception of the Balanced Scorecard (BSC).

Постановка проблеми. Становлення ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, кваліфікований людський ресурс, втілений в капітал підприємства, корпоративна культура – це ті чинники, що визначають довгостроковий розвиток підприємства.

Стратегічне управління, як певний продукт, нині знаходиться на етапі насичення у країнах з ринковою економікою, і на етапі впровадження у країнах з перехідною економікою.

Ситуація в лісогосподарському комплексі склалася так, що діяльність лісогосподарських підрозділів координує держава, вона й повинна фінансувати витрати на ведення лісового господарства, тобто забезпечити виконання лісовим господарством його життєво необхідних функцій: ґрунтозахисну, водоохоронну, водорегульовальну, кліматорегульовальну, санітарну і рекреаційну.

Реально держава покриває 10% витрат лісових господарств, решта – це кошти, отримані від виробничої діяльності державних лісових господарств (ДЛГ).

Отже, якщо розглядати виробничо-комерційну діяльність ДЛГ на рівні підприємства, то актуалізується впровадження стратегічного управління як визначального чинника підвищення рентабельності, а, разом з тим, забезпечення лісовим господарством його основних функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що питання стратегічного управління широко висвітлюється у працях закордонних вчених І. Ансоффа, А. Томпсона, А. Стрікланда, а також вітчизняних Г. Кіндрацької, Є. Крикавського, Н. Куденко. Безпосередньо теоретичні питання в лісогосподарському комплексі досліджують Ю. Туниця, І. Синякевич. Також ця проблема розглядається в дисертаціях І. Фурдичка, А. Запихляка, М. Івануси. Але, зважаючи на останні тенденції в економічній теорії, можна констатувати, що стратегічне управління в межах лісопромислового комплексу має значні перспективи і невикористаний потенціал для вітчизняних підприємств.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є:

- з'ясувати, як впроваджувати принципи стратегічного управління на підприємствах лісопромислового комплексу;
- розглянути можливі варіанти співпраці підприємств цього комплексу;
- з'ясувати сутність системи збалансованих показників на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Процеси кардинальних інституційних перетворень, становлення нових структур в економіці України, необхідність розвитку підприємств в умовах загострення соціально-економічної нестабільності, подорожчання та дефіциту інвестиційних та природно-сировинних ресурсів, посилення конкуренції на внутрішніх та світових ринках вимагають розробки та впровадження нових методів управління, покликаних доповнити або замінити традиційні. Тому на перший план виходить стратегічне управління підприємством, коли пріоритетним є досягнення глобальних цілей підприємства, а не його функціональних підрозділів, тобто першочерговим є стратегічне бачення в управлінні підприємством.

Стратегічне управління підприємством – це процес, що полягає у виборі напряму дій для досягнення цілей організації в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент в конкретний момент часу визначає, як організація повинна працювати в сучасних умовах для досягнення окресленої мети в майбутньому.

Найчастіше стратегічний менеджмент організації розглядають як систему з трьох елементів: 1) стратегія як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; 2) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії; 3) організаційна культура. Найявність сформованої стратегії підвищує готовність організації реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє обґрунтованому управлінню підприємством

Торкаючись лісопромислового комплексу, доцільно зауважити, що на цих підприємствах доцільно здійснити зміни, в основу яких покладена ефективність ведення, бізнес-процесів в лісовому господарстві і лісовій промисловості, впроваджуючи стратегічне управління. На цьому етапі доцільно з'ясувати, що ж включає лісопромисловий комплекс України. За класифікацією, поданою І.М. Синякевичем в [2, с. 37] до лісової галузі України входить лісове та мисливське господарство, лісова, деревообробна і целюлозно-паперова промисловість. На основі цієї класифікації на рис. 1 зображено структуру лісопромислового комплексу України.

Лісове та мисливське господарство, лісова промисловість знаходяться у компетенції державних лісгосподарських об'єднань (ДЛГО) у кожній з областей України. Аналіз ДЛГО "Львівліс" показує, що в його складі 16 ДЛГ, господарська діяльність яких спрямована на виконання усього комплексу завдань, які стоять перед лісовим господарством, а саме: вирощування лісу, переробку деревини, будівництво доріг, догляд за меліоративною системою.

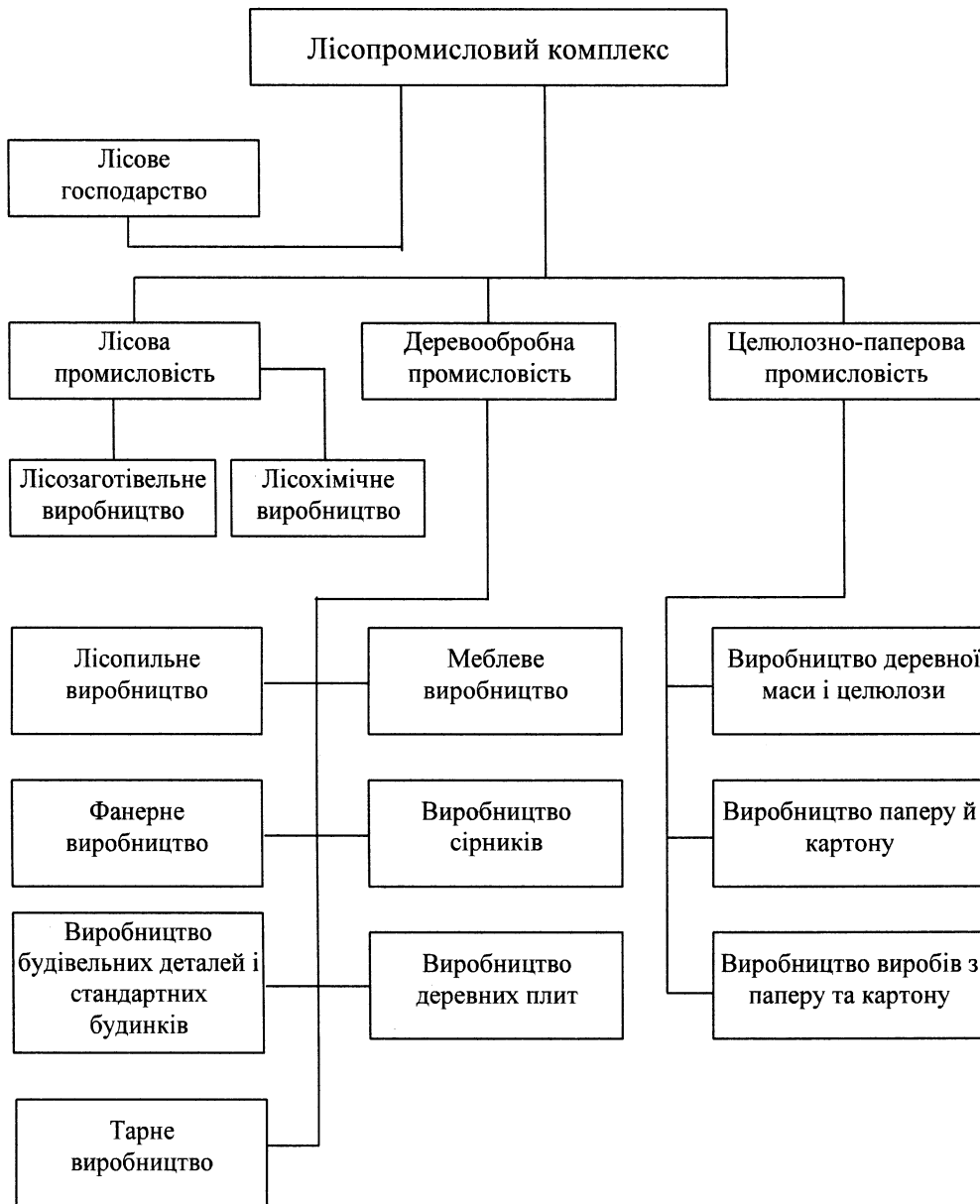


Рис. 1. Структура лісопромислового комплексу України

Лісгосподарське виробництво – це сукупність взаємопов'язаних технологічних процесів вирощування, охорони і захисту лісу. Лісгосподарське виробництво може функціонувати як у межах спеціалізованих підприємств, так і комплексних лісових підприємств. Продукцією лісгосподарського виробництва є ліс на корені, що виконує різноманітні корисні функції, важливі для життя на землі [2].

Господарська діяльність ДЛГ спрямована на вирощування високопродуктивних деревостанів, отримання крупномірної деревини, використання і відновлення лісових ресурсів, покращання якості, складу та продуктивності лісів. Наприклад, Бродівський ДЛГ Львівського лісгосподарського об'єднання, – це підприємство, де здійснюється лісгосподарське виробництво, промислове виробництво та побічне користування.

Всю лісогосподарську діяльність можна розділити на дві складові: перша – управління лісами, їх охорона і захист, друга – виробнича діяльність. До діяльності щодо управління лісами, їх охорони і захисту належать такі групи робіт: управління лісами, охорона права державної власності на ліси, охорона лісів від пожеж, захист лісів від шкідників і хвороб.

Лісова охорона залучається до виконання робіт з лісового господарства: посадка лісу, рубки, догляд, заготівля насіння тощо.

Лісозаготівельним є виробництво, у ході якого здійснюється лісозаготівля, первинна обробка і транспортування лісоматеріалів. Основна продукція лісозаготівельного виробництва – круглі лісоматеріали – користуються підвищеним попитом на національному ринку. В лісозаготівельному виробництві робочі місця розкидані на території лісів, постійно переміщуються в просторі і часі. Як правило, на кожному робочому місці здійснюється лише одна виробнича операція. Сам процес лісозаготівель належить до масового безперервного виробництва з усіма притаманними йому принципами і методами організації. Лісозаготівельне виробництво характеризується тісним взаємозв'язком з лісогосподарським і переробними виробництвами, значним впливом природно-географічних чинників на організацію виробничого процесу, розосередженістю предметів праці на території підприємства, великим значенням транспортно-переміщувальних операцій [2].

Лісозаготівлі як виробничий процес мають високий рівень функціональної спеціалізації, яка передбачає розподіл праці між основним і допоміжним виробництвами, основними цехами, дільницями, а на дільницях – між робочими місцями. На кожному робочому місці виконується лише одна операція. Водночас лісозаготівлям притаманна і предметна спеціалізація (виготовлення однорідної продукції – хлестів і сортиментів) і технологічна спеціалізація (виділення трьох фаз виробництва – лісосічні, лісотранспортні і нижньоскладські роботи).

Концентрація виробництва виступає як зосередження засобів виробництва, працівників, обсягів випуску продукції тощо на лісових підприємствах певної величини і потужності.

Лісопилення і деревообробка

Виробничий процес на сучасних деревообробних та целюлозно-паперових підприємствах передбачає складну і безперервну взаємодію багатьох робітників, предметів та знарядь праці. Варто врахувати, що всі елементи виробничого процесу перебувають в постійному русі, розвитку і взаємодії.

Переробкою деревини, виготовленням товарів народного споживання і виробничого призначення займається комплекс, до складу якого входить цех деревно-стружкових плит, цех товарів народного споживання, столярний і лісопильний цехи. Територія лісопереробного комплексу обслуговується як автотранспортом, так і залізницею. Зокрема, Бродівський ДЛГ спеціалізується на випуску пиломатеріалів, тарної дощечки, заготовок для паркету, облицювальної дощечки, брусків, штахетника, дверних полотен, дверних блоків, тріски технологічної, табуреток, столярних виробів, шпону.

Аналіз діяльності ДЛГО “Львівліс” показує, що його рентабельність за останні три роки не перевищує 10%. У той час, як підприємства-споживачі продукції “Львівліс” мають можливість забезпечити рентабельність значно вищу (ВАТ “Жидачівський ЦПК”, підприємство “Кроно Львів”, ВАТ МК “Стрий”). Вагомим є також факт, що половина високоякісної сировини експортується. Це свідчить про те, що Україна стає сировинним придатком до країн Західної Європи.

Вищевикладене актуалізує концепцію стратегічного управління в лісовому комплексі, яке б забезпечило реалізацію конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тим самим ініціюючи економічне процвітання цього комплексу.

Стратегічне управління передбачає такий класичний підхід:

- 1) формування місії і цілей підприємства;
- 2) стратегічний аналіз галузі;
- 3) розроблення можливих стратегій;
- 4) оцінювання стратегічних альтернатив;
- 5) вибір корпоративної стратегії.

Отже, місією підприємства в лісовому комплексі може бути: організація виробництва конкурентоспроможної продукції на засадах комплексного використання деревної сировини, раціонального і невиснажливого лісокористування.

Стратегічний аналіз передбачає використання насамперед традиційних стратегічних інструментів, серед яких:

- SWOT-аналіз;
- концепція циклу життя продукту;
- матриця BCG;
- модель BCG ABB;
- концепція ланцюга вартості;
- модель сектора Портера;
- діаграма Парето;
- логістичний профіль підприємства;
- діаграма 4М (риби).

Структурні зміни, розширення сфер інтеграції, різноманітні форми зв'язків і договорів вимагають зміни концепції управління підприємством і розвитку інтегрованої теорії підприємництва, яка розглядає межі системи підприємств з погляду перспективи впливу на галузі економіки. Така теорія розглядає різні площини формування зовнішніх зв'язків (господарські, правові, технічні тощо), що ставить відповідні вимоги до керівництва підприємства, визначає необхідність систематичного аргументування організаційних змін в коопераційних моделях через гнучкі форми співпраці і обґрунтовані координаційні механізми. Вимоги до такої теорії концентруються на таких ключових проблемах:

- а) оцінка різних форм міжвиробничих координацій (об'єднання підприємств, кооперацій, електронних ринків);
- б) ідентифікація і аналіз складових величини, меж і ключових компетенцій підприємств;
- в) координація надання послуг;
- г) специфічні вимоги до менеджменту кооперації [3].

Під час розробки корпоративної стратегії вагомим чинником стає розробка конкурентної стратегії для функціональної підсистеми логістики, яка за визначених умов може інтегруватись в корпоративну. Тому стратегія інтегрованого логістичного ланцюга поставок для ДЛГО "Львівліс", яка має ознаки корпоративної, формує можливість для підвищення прибутковості безпосередньо для об'єднання і підприємств, які спільно працюють в логістичному ланцюгу для досягнення корисного ефекту кожним з учасників, а також для споживачів у формі акцептованої ціни на кінцеву продукцію.

Поширення логістичної кооперації на цілий ланцюг поставок елімінує міжорганізаційні бар'єри для всіх функцій логістичного управління, робить ланцюг поставок "прозорим" від джерела сировини до кінцевого споживача і це створює істотні переваги порівняно із традиційними логістичними системами. Основні відмінності, що обґрунтовують такі переваги, подані в таблиці.

З таблиці видно, що завдяки цілковитій інтеграції функцій, процесів і засобів в логістичному ланцюгу поставок генеруються істотні позитивні зміни у витратах, у рівні обслуговування споживача, у конкурентоспроможності.

На глобальних і міжнародних ринках прогресує стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга поставок як концепція сучасного логістичного управління, що дає змогу досягти інтеграції і кооперації учасників ланцюга поставок, скоротити загальний цикл та загальні витрати.

Щодо лісогосподарського комплексу, то логістичний ланцюг поставок може мати вигляд:

ДЛГО, деревообробне підприємство, меблеве підприємство (виробництво кухонних меблів);

ДЛГО, деревообробне підприємство, целюлозно-паперове виробництво (виробництво паперу і картону).

Головні риси традиційних логістичних систем і ланцюгів поставок

Чинник	Традиційні системи	Ланцюги поставок
Управління запасами	На одному підприємстві	Координація дій в ланцюгу
Потік запасів	Перервний	Неперервний
Витрати	Мінімізовані в межах підприємства	Ціна продукту у споживача
Інформація	Контрольована на підприємстві	Спільна
Ризик	Сконцентрований на підприємстві	Солідарний
Планування	Зорієнтоване на підприємстві	Об'єднане для ланцюга поставок
Зв'язки між організаціями	Підприємство зорієнтоване на низькі витрати	Партнерство зорієнтоване на ціну продукту у споживача
Стратегії конкуренції	In sourcing	Outsourcing
Механізм координації	Фізичний	Віртуальний
Об'єкт логістики	Вантажна одиниця	Логістичний продукт

Джерело: [3, с.367].

Центральною проблемою менеджменту міжвиробничих зв'язків, особливо організації і координації окремих виробничих процесів, є збереження здатності керувати під тиском зовнішньої координації і щораз більшої комплексності координаційних механізмів. В ситуації різнобічних залежностей актуалізується діалог і формування консенсусу основних істотних інструментів управління і механізмів вирішення конфліктів. Мистецтво менеджменту полягає в знаходженні в цій ситуації балансу між господарською змістовною кооперацією і стимулом необхідної конкуренції, що концентрується в аспектах:

- ❖ формування довіри між учасниками кооперації;
- ❖ оформлення коопераційних угод та прийняття механізмів вирішення конфліктів;
- ❖ стратегічної оцінки динаміки кооперації (мережі) та менеджменту таких організацій;
- ❖ реалізації інтеграційних процесів із забезпеченням стратегічної незалежності, що складатиме сутність стратегії логістичної кооперації;
- ❖ формування інформаційно-логістичних інфраструктур;
- ❖ ризику міжвиробничої кооперації.

При сервісно-орієнтованих коопераціях та мережах є виразна тенденція до відкритих, ринковоподібних структур, до електронних ринків. Численні кооперації, маючи форму консорціумів або стратегічних альянсів, допомагають їм бути наперед готовими до важкого стратегічного адаптування до висококонкурентного глобального розвитку технологій.

Міжвиробничі організаційні форми і координаційні механізми відбиваються у внутрішніх структурах: з одного боку, реалізується вигода тісного міжвиробничого об'єднання на базі EDI тільки через послідовне адаптування внутрішньовиробничих структур і ходу процесу. З іншого боку, вимагається сильніша міжвиробнича координація не тільки за допомогою узгодження відносин, орієнтації і поглядів власних працівників, але й також і впровадження в масштабах кооперацій довір'я, компромісу інтересів, гнучкості, відповідальності за управлінські рішення до власних працівників.

Кваліфіковані працівники є ключовим фактором перетворення стратегічних, технічних і організаційних інновацій, адже інформаційно-логістична підтримка спирається на таких співпрацівників як на координаторів ділових (торгових, економічних) процесів. Це передбачає розширену зовнішню орієнтацію, яка повністю охоплює як керівництво корпорацій (об'єднань)

підприємств, так і такі сфери, як збут і обслуговування клієнтів. Працівники повинні бути скоординовано об'єднані щодо підприємств в економічних процесах. Це вимагає поступових змін в орієнтації на кооперацію, контроль, формулювання цілей та ідентифікаційний зв'язок.

Орієнтації та основні умови для успіху операцій такі:

- толерантність амбіцій в стосунках із змінними межами;
- довіра як основа співпраці;
- переймання відповідальності за власне підприємство в межах, актуальних для підприємства;
- готовність погасити конфлікти, зважаючи на загальні цілі і спільне використання,

ймовірно також з допомогою посередників, якщо не можна вирішити узаконено.

З цією метою можна пропонувати такі напрями розвитку стратегічних організаційних структур логістики:

- орієнтація на процес;
- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

В структурах, орієнтованих на процес, увага сконцентрована на досягненні високої ефективності інтегрованої логістичної системи, і це виразиться в показнику “доданої вартості” в ланцюгу вартості. Процесна орієнтація організаційних структур є найпоширенішою.

Організаційні структури, орієнтовані на ринок, зосереджують свої зусилля в двох сферах: в сфері спільної реалізації поставок продуктів до клієнтів та в сфері координації продажів. Такий напрям організації логістики є менш поширеним.

Дуже рідко використовується організація логістики, орієнтована на логістичний канал, що концентрує увагу на ефективному управлінні спільними діями клієнтів, дистриб'юторів, постачальників.

На етапі впровадження вибраної корпоративної стратегії у життя, тобто адаптації до умов підприємства прогресивним інструментом виступає збалансована система показників (BSC). Йдеться про те, що вибрати ефективну стратегію ще не все – потрібно її реалізувати, що є визначальним.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у разі успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному — з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає оцінювання ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх для оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація неспроможна здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало виконаним аналізом і, відповідно, неправильними висновками або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції [1].

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання і оцінки її ефективності за допомогою показників, підібраних так, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності. Система BSC трансформує місію і корпоративну стратегію в систему взаємопов'язаних індикаторів. Її основне призначення полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, донесення до кожного співробітника підприємства, забезпеченні моніторингу і зворотного зв'язку для відстежування і генерації організаційних ініціатив всередині структурних господарських підрозділів

Ця модель базується на чотирьох можливостях організації (рис. 2):

- 1) фінансові показники;
- 2) успішність роботи зі споживачами;
- 3) оптимальність внутрішніх бізнес-процесів;
- 4) компетентний кадровий ресурс.

Разом, працюючи в системі, ці перспективи дають цілісну картину поточній стратегії підприємства, саме тому вона отримала назву “збалансованої”, оскільки ґрунтувалась на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, а також охоплює зв'язки між стратегічним і операційним рівнями управління.

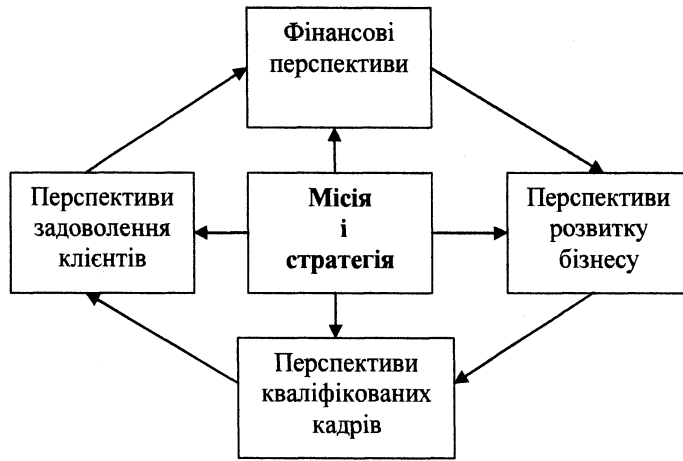


Рис. 2. Перспективи підприємства

Концепція BSC вигідно вирізняється серед інших концепцій тим, що фінансові і нефінансові індикатори інтегруються з врахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються.

Технологічно побудова BSC для підприємства включає такі необхідні елементи:

- карта стратегічних завдань, логічно пов'язаних із цілями підприємства;
- безпосередньо карту збалансованих показників, які кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, “точку досягнення мети” і терміни, в які повинні бути досягнуті відповідні результати;
- цільові проекти (інвестиції, навчання), що забезпечують впровадження необхідних змін;
- ключові показники для керівників різних рівнів контролю і оцінювання діяльності.

Висновки. Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є продовженням і логічним завершенням концепції вертикальної інтеграції фірми, яка, окрім користі від співпраці, викликає і негативи з боку бюрократизації управління та концентрує увагу не тільки на продуктах, але і на інформації та грошових потоках. Крім того, така стратегія передбачає диверсифікацію діяльності, освоєння нових сегментів ринку, збільшення ринкової частки, що дасть можливість продукувати товари із значно більшою часткою доданої вартості (корисності) для кінцевого споживача.

Основою для такої інтегрованої структури може бути ДЛГО, що включатиме організацію комплексної переробки деревини і виготовлення кінцевої продукції (виробництво дерев'яних конструкцій, фанери, сірників, паперу, картону, тарне і меблеве виробництво) на засадах стратегічного управління.

1. Кіндрацька Г.І. *Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.* – Львів, 2000. 2. Сунякевич І.М. *Економіка лісокористування: Навч. підручник.* – Львів, 2000. 3. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії: Підручник.* – Львів, 2004. 4. Chaberek M. *Logistyka informacji zarządzanie w kontrolingy przedsiębiorstwa.* – Wyd. Uniw. Gdańskiego. – Gdańsk, 2001.